

《個人研究（2007 年度～2008 年度）》

ワーク・チームにおけるソーシャル・キャピタルの 形成過程とその機能

山 口 生 史☆

Creation and function of social capital in a work team

Ikushi Yamaguchi

I. はじめに

本研究においては、モノ、ヒト、カネ、情報に続く新たな組織の重要な資本となりうるソーシャル・キャピタル (Social Capital) がワーク・チームという活動を通して形成可能なのか、形成可能だとすれば、どのようなプロセスを得て形成されるのか、そして、その機能はいかなるものかを研究課題とする。

ソーシャル・キャピタルという概念は Bourdieu (1986)、Coleman (1988)、Putnam (1995) による研究が画期的なものである (Beaudoin & Thorson, 2006)。ソーシャル・キャピタルは、社会における人間関係・ネットワークのもたらす社会関係資本のことである。それは、社会政策、NPO などの地域活動、ソーシャルワークの活動などで、社会および地域の人的ネットワークの機能がその政策や活動の成功に影響する要因として研究されていることが少なくない。このような視点でのソーシャル・キャピタルは、創発的ネットワークの機能として重視されている。また、創発的ネットワークの発達としてソーシャル・キャピタルをとらえる場合、それはネットワークのサイズ（密度や多様性）などの構造的ソーシャル・キャピタルの研究が多くなる。

Nahapiet & Ghoshal (1998) はソーシャル・キャピタルには、構造的 (structural)、関係的 (relational)、認知的 (cognitive) の 3 つの次元があるとした。また、加治佐・青木 (2002) は、ソーシャル・キャピタルの類型として、ネットワークの構造などに焦点を当てる制度的なソーシャル・キャピタルと信頼や規範などの認知的なソーシャル・キャピタルの 2 つを提示している。前者と後者は、視点が異なる。前者は上述した構造的なソーシャル・キャピタルに相当する。ネットワークの創発的な拡がりに注目し、self-interest (自己利益) に基づく概念である。すなわち、自己にとって、閉ざされたネットワークに閉じ込められているよりも、多様な人々と知り合いであることにより、たとえばより良い職業を見つけて

転職 (Granovetter, 1974) できるなど、自己にとって様々な利益となる可能性を強調する。これは、特に、ネットワーク理論のなかにソーシャル・キャピタルの概念を展開させた (Monge & Contractor, 2003) と言われる Burt (1992) の「構造的な穴」(structural holes) 理論の概念によって発展してきた。一方、関係的ソーシャル・キャピタルに関しては、外に広がる創発的なネットワークよりも、コミュニティやグループのなかのメンバー間の信頼、相互扶助、サポートなどの概念に焦点があてられている。外に広がるネットワークというよりも、グループ内の人間関係の結びつきをグループの資本にするという考えかたが中心である。

後段で詳述するように、近年、組織論分野でもソーシャル・キャピタル研究は重要なテーマの一つになってきた。ソーシャル・キャピタルが組織の業績に貢献するという見解は、広く認められている (Field, 2008)。しかし、日本では、組織間のネットワークキングの研究は散見されるが、組織内のコーポレート・ソーシャル・キャピタルの研究は稲葉 (2007) などごくわずかである。

本研究は、構造的および認知的・関係的コーポレート・ソーシャル・キャピタルが、日本企業において、どのように形成され、いかに機能しているか、あるいは機能しうるかということに焦点をおく探索的な研究である。そして、組織において、人間関係の形成や機能を見るためには、ワーク・グループやチームの環境がもっとも適切であると考えられるため、ワーク・チームにおけるソーシャル・キャピタルの形成と機能に注目することとした。

II. 組織におけるコーポレート・ソーシャル・キャピタル

企業組織という環境の中でソーシャル・キャピタルという概念を考える研究は、コーポレート・ソーシャル・キャピタル研究と呼ばれ、その研究が注目されたのは比較的近年のことである。Baker (2000) がその著書の中で個人的ソーシャル・キャピタルを組織コンピテンシーに変換することを提案した。オフィスのデザイン、従業員採用の仕方、多機能のチーム、ローテーション制度、教育制度、職能ネットワーク、多くの人が意思決定に参加するシステム、企業トップのネットワーク活用、そして、報酬制度の10項目が組織内にソーシャル・キャピタルを発展させる方策・施策となりうるとした。これらの施策のなかには、日本企業が長い間行ってきたものが含まれている。ただし、日本の組織では、いわゆる人間関係の調和や絆は、文化的に自然のことであつたので、コーポレート・ソーシャル・キャピタルを意識しない、あるいは、その形成を目的としてはこなかったのである。成果主義が主流になってくるにつれて、それを意識しなくてはならなくなってきた現状は、まことに皮肉なことと言えるだろう。

Leeenders & Gabbay (1999) が、コーポレート・ソーシャル・キャピタル研究を体系的にまとめあげている。また Gabbay & Leeenders (2001) は、本格的な研究論文集を一冊の専門書に編集した。Doreian (1999) は、米国ペンシルバニアの一地域の社会的サービス配達企業のスタッフや管理者が他の組織のスタッフや管理者と仕事でかかわることの有益性の指標をソーシャル・キャピタルの尺度として使った。その研究では、他の組織から肯定的に見られている組織は、より良いソーシャル・キャピタルを有していたこ

とが報告されている。また、Higgins & Nohria (1999) は、新入社員教育とソーシャル・キャピタルの関係を調査した。その結果、入社後半年～1年くらいで行われる新入社員教育とその新入社員の長期的ソーシャル・キャピタルの形成とに否定的な関係があり、一方、入社後数年経過してからの社員教育とその形成には肯定的な関係があることを発見した。また、Harrington (2001) は、個人レベルで役に立つ紐帯は、意思決定者が利用できる情報蓄積を増やすことと建設的な議論の前向きな取り組みを増やすことの2点で、組織レベルのソーシャル・キャピタルを生み出すことを発見した。そして、両者のコンビネーション効果は組織の利益を上げていたことを報告している。さらに、Greve & Salaff (2001) は、コーポレート・ソーシャル・キャピタルが組織変革に寄与することを示した。そのなかでも、社会的ネットワークの中での位置が、アイデアを創出し、専門性と知識を調整するのに重要であることと、労働環境を構成する社会システムが組織変革への参加という機動性に重要な役割を果たすと主張している。

Cohen & Prusak (2001) が信頼 (Trust) の概念を軸にして、ソーシャル・キャピタルが組織内に創出され発展することの効果を論じている。彼らは、組織内に生み出されるソーシャル・キャピタルの負の機能として、組織外や異質性に対して排他的になる問題に注意を喚起しながらも、信頼が作り上げるソーシャル・キャピタルが、取引コストを減じ、離職率を下げ、知識共有が促され、協力関係が育まれるといった組織内の多くの効果を指摘している。

以上のような先行研究で提示されてきた知見から、ソーシャル・キャピタルの組織内での形成は、ネットワークや人間関係によるところが大きく、一度形成されると組織にとって肯定的な機能を果たすことは明確である。

Ⅲ. チームとソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタルは創発的なネットワークを生み出す (Baker, 2000[中野訳, 2001]) が、「仕事や組織におけるコラボレーションの創発的な形態を分析・理解するための概念」(山住、2008、p. 39) を「ノットワーキング」といい、それは「活動の中で人と人とのコンビネーションや課題の内容が時々に変化していくような協働」(山住、2008、p. 39) に注目する。このことは、ノットワーキングが機能すれば、チームにソーシャル・キャピタルが形成され、発展する可能性を示唆している。また、Engeström (2008) は、ソーシャル・キャピタルを「組織の共同体 (community) を個々のメンバーの総計以上にする接着剤」(p. 169) と定義し、フィンランドにおけるテレコミュニケーションサービス供給会社での調査から得たデータを利用して、チームの中でのソーシャル・キャピタルの形成に焦点を当て、チームにおけるソーシャル・キャピタルの本質を探っている。このように、チームはソーシャル・キャピタル形成に適切な環境といえよう。

また、人間関係の力が発揮される、あるいは反映されるもっとも小さな単位はチームであろう。チームという単位で日常の業務が行われていない場合でも、ワーク・グループはある。部門制などの部署の部・課などは、ワーク・グループである。本節では、チームとソーシャル・キャピタルの関係を研究し

た先行研究をレビューするが、チームを通常のワーク・グループと置き換えて考えても、それらの知見は適用可能であろう。

上述したように、日本ではわずかしかなないコーポレート・ソーシャル・キャピタルの研究のなかで、稲葉（2007）は日本の某企業のクロス・ファンクショナルチームで形成されたソーシャル・キャピタルがいかに機能したかの貴重な事例研究を行っている。その事例研究では、ソーシャル・キャピタルが会社全体に連帯感と一体感を生み出したという肯定的側面を提示するとともに、それが強い紐帯となって排他的なソーシャル・キャピタルへと変質する可能性があるという否定的側面も指摘している。

Oh, Chun, & Rabianca（2004）により行われたグループ内でネットワークが完結するグループ閉鎖性（group closure）の程度とグループの効果・有能性（effectiveness）との関係を調べた研究では、閉鎖性すなわちネットワークがグループ内部で完結する程度が高いほど、グループの効果・有能性は減じていたことが発見されている。彼らは、伝統的なチームのような非常に凝集性の高い内向きのチームは非生産的であり、他チームのリーダーと架け橋的な紐帯をもてることがチームの効果を高めることを示唆している。すなわち、チームのソーシャル・キャピタルは、他チームとのネットワークを形成することで、創出され、大きく発展していく可能性がある。

しかし、Reagans & Zuckerman（2001）は、チーム内のネットワーク密度の高いチームとそうではなく異質性の高いネットワークを持つチームのいずれが、生産性が高いかという調査で、同質性も異質性とともに組織の生産性を説明する変数として認められたことを報告している。ソーシャル・キャピタルの関係的と構造的の両面は、何らかの要因によって、肯定的あるいは否定的なものとして形成され、機能するようである。たとえば、Hansen, Podolny, & Pfeffer（2001）は、社会的ネットワーク構造とプロジェクト遂行との関係を調査したが、探索的なチームの場合、もし重複してない多くの強い外部との紐帯をもっていれば、プロジェクトの完遂がより迅速であることを発見している。一方、現存する専門知識を利用する職務を遂行するようなチームは、同様のネットワーク構造を有していることで、かえってプロジェクト完遂のための時間をより多く要していたことがわかった。つまり、状況によっては、ソーシャル・キャピタルの肯定的機能が職務遂行の負荷になってしまうということである。

Aquino & Serva（2005）は、学生のシミュレーション実験で、規則的なコミュニケーションと非公式的相互作用が、ソーシャル・キャピタルとチームの職務完遂の両方に直接的な関係があるということと、ソーシャル・キャピタルをとおして規則的なコミュニケーションと非公式的相互作用がチームの業績向上を促進することを発見した。この研究は、フォーマルおよびインフォーマル・コミュニケーションが、チームのソーシャル・キャピタルの形成と機能に重要であるという示唆を与えている。

Evans & Carson（2005）は、ソーシャル・キャピタルが、様々な異なる経験や知識やスキルをもつメンバーの多様性とコミュニケーション、統合機能、調整機能の 3 つとの関係に影響を与えることを示唆している。たとえば、ソーシャル・キャピタルが乏しい時は、そのような多様性がコミュニケーション、統合機能、調整機能の 3 つに否定的な影響を及ぼし、逆にソーシャル・キャピタルのレベルが高い時には、その 3 つに肯定的な機能をもたらすということである。

このように、組織内のソーシャル・キャピタルは、異質・多様性を強調する一方で、信頼や相互理解といった概念に焦点をあてるグループ内の凝集性を強調するといった相互に矛盾する要素をもつが、その形成と肯定的機能には、チームの目的、コミュニケーションや非公式関係、メンバーの多様性などの要因が影響しているようである。

この研究テーマは、上述したとおり日本ではまだあまり研究されていないのであり、本研究は探索的なものであるから、ソーシャル・キャピタルの両面性（構造的および認知的・関係的）を総合的に考察しながら、その形成と機能に影響を与える要因探しを主目的にしている。したがって、ソーシャル・キャピタルの構造的および認知的・関係的（信頼）という2面性に関しては、特に必要なところ以外では、包括的に捉えることとし、あえて分類して表記しない。

次節からは、研究1と2に分けて、1では、企業従業員への聞き取り調査を中心に、チームないしはワーク・グループにおけるソーシャル・キャピタルの形成と機能に影響を与える要因や現状を探索。そして、2では、量的調査によるデータの記述統計から、日本企業におけるチームないしはワーク・グループでのメンバー間サポート関係・行動に見えるソーシャル・キャピタルの機能の現状を探索する。

IV. 研究1

研究1は、4社5人の現役の企業従業員を対象にした聞き取り調査であった。

1. 聞き取り調査の手続き

(1) インタビュー協力者と依頼手続き

5人の回答者はいずれも東京都内の企業で働く従業員である。それぞれ、A社A氏、B社B氏、C社C氏、C社D氏、E社E氏と表記する。C社からは立場の異なる二人の社員の協力を得た。これら4社は、リース関係、商社、製薬、印刷・流通と多岐にわたっている。

5人とのアポイントメントは、すべて2009年の2月までに確定した。そして、インタビューの実施は、A氏とB氏は、2月13日の11:25と19:00からそれぞれ約45分間、C氏、D氏、E氏は、2月17日、それぞれ10:00、11:00、13:00からの約45分間であった。

(2) 質問

質問は半構造的なもので、その内容は本研究のテーマである「ソーシャル・キャピタルの形成過程と機能」に限定し、そのための大まかで基本的な質問項目を用意した。それらに対して自由に答えてもらい、その回答に応じて、柔軟に質問をしていった。本研究からあらかじめ、調査協力者に渡した依頼文およびインタビューガイド（基本的な質問項目）とその説明は付表に提示した。

(3) データ分析

データの分析に関しては、まず音声データを文書データにしたうえで、MAXQDAという質的データの分析ソフトを使用して、得た情報を分析した。本研究のテーマに関係のある情報を拾いとり、それに関して、各々考察するという方法をとった。まず、MAXQDA によるインタビュー内容の分析に関しては、ソーシャル・キャピタルの形成とその環境にかかわる「信頼」、「コミュニケーション」、「チーム」、「自由裁量（自律性）」をキーワードとしてカテゴリー化し、5人のインタビューデータのなかにてでくるコードの頻度（表1）および、各インタビューイー別頻度を確認した（表2）。

しかし、インタビューのデータの内容分析そのものは、各社・各自ごとに別々に提示する。それは、各社のソーシャル・キャピタル発展の状況と各社の施策との関係を探ることが、本研究の目的の一つに含まれているからである。組織を研究対象とする場合、各組織の異なる特徴そのものが重要な変数となるため、そのような提示をすることにした。しかし、コードに基づきカテゴリー化したうえで、それらに関する意見を抽出する手法をとっているので、5人のインタビューデータも共通のカテゴリー（コード）に従って分類し考察する。

2. コード化カテゴリー分類

全体的には、表1にあるように、チームという環境では、全般的な人間関係が重要で、信頼関係やコミュニケーションがコーポレート・ソーシャル・キャピタル形成には重要な概念であることが示唆されている。一方、自由裁量や自律性という概念は、ほとんど言及されていなかった。チームの自律性とコーポレート・ソーシャル・キャピタルにはそれほど強い関係がないことを示唆しているようにも思われる。これらに関しては、次節の各インタビューイーの内容分析と「研究2」の分析で考察することとする。

表1. コードの頻度

コード	頻度
チーム	30
信頼	26
コミュニケーション	14
自由裁量(自律性)	3
人間関係	20

表2は、表1のコードの頻度を各インタビューイー別にマトリクスにしたものである。それぞれ特徴的である。当然であるが、C社の二人の内容は、その傾向が似ている。B社B氏のインタビューでは、信頼という用語が一度もでてきていない。人間関係という概念は5人の中でB氏が最も強調しているが、意識的にそれを資本（キャピタル）にするという意識は弱いのかかもしれない。実際、コーポレート・ソー

シャル・キャピタルを形成するのに必要だと思われる信頼やコミュニケーションという用語もほとんど発せられなかった。自由裁量あるいは自律性という概念は、E 社以外には、一度も発せられていない。E 社は特徴的である。チーム環境はほとんど形成されておらず、実際その用語もほとんどでてこない。基本的に個人主義的な組織であり、この中では異質であるが、ソーシャル・キャピタルが他の 3 社とはどのように異なるのかの比較が可能である。信頼という概念はよくでてきており、個人個人が信頼でつながっているという、いわゆる認知的・関係的ソーシャル・キャピタルが発展している可能性がある。

やはり、各組織によって、かなりその特色が違うことから、各社・各自個別の内容分析には意味があるだろう。次節において、各組織の特徴を考慮に入れなら、コーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成と機能について考察する。

表 2. コード化のマトリクス

	A 組織 A 氏	B 組織 B 氏	C 組織 C 氏	C 組織 D 氏	E 組織 E 氏
チーム	6	4	8	10	2
人間関係	5	7	2	1	5
コミュニケーション	3	2	4	5	0
信頼	7	0	8	5	6
自由裁量(自律性)	0	0	0	0	3

2. インタビュー内容の個別分析

本節では、表 2 で示されている項目と「制度」という項目をコードとして、4 社 5 名のインタビュー内容を分析していく。制度に関しては、各社で異なり、多様であることから、MAXQDA では、分類のためのコードを指定しなかったのであるが、ソーシャル・キャピタルに関係のある制度については各社に質問していることから、その情報を提示する。

しかし、たとえば、表 2 のとおり、B 氏に関しては、「信頼」項目はなく、E 氏に関しては、「コミュニケーション」項目がなく、「自由裁量（自律性）」項目に関しては E 氏しか言及していないことから、各社各自のインタビュー分析カテゴリー枠は完全に同一ではない。具体的には、B 氏に関しては、本人からの発言には「信頼」という言葉はなかったが、本調査者からの「信頼」に関する質問に対する回答を提示する。また、C 社 D 氏は、「コミュニケーション」と「信頼」の相互関係を強調していたので、両項目を統合した。また、E 氏に関しては、「コミュニケーション」という言葉は発言されていないが、情報共有に関しての発言があったので、その内容を「コミュニケーション」項目として提示する。E 氏のみから発言のあった「自由裁量（自律性）」は、「信頼」の項目と合わせて分析した。

さらに、ソーシャル・キャピタルが組織内に形成された場合のその効果と機能を別項目として提示する。

(1) A社A氏

①チーム

A氏は社内では管理職で、2番目の地位にある。A社での職務の遂行単位は、基本的に部署・課のワーク・グループである。プロジェクトチームも構成することがあり、短いものでだいたい3カ月ぐらい、長いと1〜2年続くプロジェクトもある。

②人間関係

A社における人間関係のあり方は、今と比較して昔はファミリー的であった。A氏によると、90年代半ばにパソコンがほぼ一人1台配置されるようになるとともに、成果主義的システムが入ってきたことで、ファミリー的な人間関係が失われた。最近では、仕事にみんなで取り組むことは取り組むが、作業を分担させて、最後に合わせる分業みたいな形になっている。そういう意味では、個性を活かすことというのは、昔のほうがあったかもしれないということであった。これは、かつてあった日本の組織における無意識で自然の人間関係力、すなわち無意識的ソーシャル・キャピタルといえるものが失われてきたことを意味している。これは、ソーシャル・キャピタル形成ではなく、喪失のプロセスともいえる。もちろん、本研究のテーマであるコーポレート・ソーシャル・キャピタルは、戦略的に、意図的に、人間関係力を組織の資本とするということであるが、日本にもともとあったソーシャル・キャピタルの原石という資源がなくなると、人工的に作り出さなくてはならないかもしれない。しかし、A社では、まだ多様な個と個の力が有機的につながる状況にはなっていないようである。

③コミュニケーション

リーダーのコミュニケーションの必要性が以下の通り、認識されていた：

「...たとえば個の力はすごいだけでも、マネージャーとしてまだコミュニケーションが足りない。そうしたらマネージャーをやらせて実践させる。あるいはチームリーダーレベルでも一つのチームを作らせて、プロジェクトですが一つの部隊でリーダーの疑似体験をさせる。そういうのは我々も日常的にやります。それでそこを矯正していく...」

このように、A社では、OJT的な教育で、リーダーのコミュニケーション力を向上させようとしている。②の「人間関係」の項目にあったように、「個と個をつなぐ」ことが1つの課題となっているようであり、リーダーのコミュニケーションは、その連携を生み出し、ソーシャル・キャピタルを形成するための重要な手段になっているといえよう。

④信頼

A氏は、人間関係の有機的なつながりにも、リーダーの役割が不可欠であることを強調した。そして、融合的な相乗効果を生み出すためにはリーダーとメンバーの信頼が重要であるとし、以下のように述べた：

「確率的に統計を取ったわけではないですが、信頼関係がものすごく大きくて、これで成り立っているところはわりと大きな成果を上げやすい。信頼関係で結び付いていて、目標なり方向性が共有されているので、それから信頼関係があるから下もがんばると....サポートするということ。そこは信頼関係がうまく行けばつながっていくということです。意外とそこは今のリーダーというか、私の部下や課長連中を見ていても、できなくなっている人が多いです。だから、PDCAシステムは課題の目標があって、管理と一緒にガチャガチャやりますが、個々の部下のニーズや感性をくみ取ってというセンシティブな面がやや衰えているかなという気はします。」

この発言からは、やはり、「信頼」がソーシャル・キャピタルを創出する鍵であり、それと関連する「サポート」行動は、その機能の一つであるといっていいただろう。その信頼関係こそソーシャル・キャピタルの基盤概念であり (Coleman, 1988)、チームやワーク・グループで信頼を発展させることでソーシャル・キャピタルが形成され、発展するということになるだろう。

A氏は、リーダーへの信頼関係に結びつくのは、しっかりした意思決定力とその決定したことの責任をとれることだと述べている。成果主義的要素が強まると、「責任転嫁」が起きやすくなるからだと指摘した。そこには、「成果主義→責任転嫁→信頼喪失→ソーシャル・キャピタル喪失」という図式が見えてくる。成果主義時代になればなるほど、リーダーもメンバーも信頼を得ることのできる組織行動が重要になるということだろう。

⑤制度

社内でソーシャル・キャピタルを意識した制度の有無について尋ねたところ、「目に見えない」ものなので、コストをかけにくいということであった。ただし、上述の③コミュニケーションにあったようなOJT教育はソーシャル・キャピタル形成のための制度に含めることができるだろう。

<ソーシャル・キャピタルの効果と機能>

ソーシャル・キャピタルが形成された場合、どのような効果があると認識されているのであろうか。A氏は、人間関係力が高いチームの成果はよいと認識していた。また、現在は、年功的要素が少なくなり、先が見えないためか、メンタルに問題のある人が増えたり、ファミリー的であったときよりも、会社生活と個人生活の境目が明確であるのに、その切り替えがうまくできない人が多くなっているということである。このことは、かつての会社の中には、自然的ソーシャル・キャピタルがあり、ストレス対処と

してうまく機能していた可能性を示唆している。同様に、愛社精神が薄れ、離職率の増加が見られると
のことである。かつては意識的に創り出されていたソーシャル・キャピタルではないが、意識もされず
当たり前のように、機能していた人間関係の力があつた。それらが喪失されつつある今、人工的に作り
出される人間関係の力、すなわち戦略的ソーシャル・キャピタルの創出が急務かもしれない。

(2) B 社 B 氏

①チーム

B 社では、部署単位のワーク・グループは、メンバー15 名前後で構成されている。完全にミッション
で区切られている人と、いろいろなプロジェクトをやっている人と、大きくは二通りに分かれている。B
氏は後者の形態での業務を遂行している。現在 B 氏が所属しているプロジェクトチームは2 つで、1 つは
12 人、もう 1 つは7 人で構成されている。プロジェクトのリーダーは会社のトップ層が担っている。

②人間関係

B 氏の認識では、B 社では年下部長が仕切る部門が少しずつでてきたものの、成果主義の弊害の一つで
ある、セクショナリズムや仕事の囲い込みは見当たらないとのことである。この発言は、かつてから機
能している自然的ソーシャル・キャピタルが、成果主義によって喪失されていないことを示唆している。
その要因として、B 氏は、江戸時代創業という長い歴史を持ち、人を尊重して働きやすい環境を作るこ
とに努めてきた先人の創り上げた組織風土に起因すると主張した。前述の A 社では、これが失われつつあ
るという危機感があつた。B 社では、もともと自然の、人工的でない人間関係という意味でのソーシャル・
キャピタルはなお存在しているのであり、その利用も無意識下のうちになされているのである。今後、
それを失わず維持することが必要であろう。

しかし、個を尊重し、それを有機的に連結してこそ、無駄のない有効なソーシャル・キャピタルとな
る。そこで「... 個人個人がバラバラに自分のスキルを発揮するという良さと、それが一緒になるとい
う良さといういろいろあると思いますが」という質問をしたところ、「特にプロジェクトではその効果はもち
ろん発揮すれば発揮するほどプロジェクトとしての成果が出てきます。人間関係というところまで行く
かどうかかわからないですが、知識を融合させて物事をスピードアップさせたり、いい方向に持っていっ
たりするというのはあります」という回答を得た。

③コミュニケーション

そして、B 氏によると、B 社は一人ひとりの役割がある程度「個人商店」的なところがあるということ
である。そこで、個人商店の営業でよい成績をおさめ、リーダーに抜擢されるようになると、とたんに
士気が落ちてしまう人がいるということである。これは、個人商店的であるがゆえに、バラバラに発揮
される個々のメンバーのスキル、能力、業績をつなぐ役割を果たす人が必要で、それがリーダーである。
つまり、リーダーには $1+1=2+\alpha$ という関係資本、すなわちソーシャル・キャピタルを創出する役割を

果たすことが求められる。そのリーダーに必要なスキルについて、B氏は以下のように述べた：

「...部としてすごくまとまりがあるなというのは、総合職と一般職がいて仕事は全然違うのですが、一般職や派遣社員も分け隔てなくコミュニケーションをすごく取っています。営業は外に出ていますけれども、なかでサポートしてくれないと成果はなかなか出てこないところがあるので、職種は分け隔てなくコミュニケーションを取らせる方策というか、当たり前ですけど、情報はみんなに言うとか...（情報）共有ですね。あとは定期的に全員を対象とした勉強会をやったり、息抜き...一緒に月1回ぐらい昼飯を...当たり前と言えば当たり前ですけど、とは言っても働くのは人間なので気持ちで動きますよね。」

この発言には、戦略的ソーシャル・キャピタルを創造し、機能させるためのいくつかの重要な概念が含まれている。それは、「コミュニケーション」、「情報共有」、「昼食をともに食べるなどのインフォーマル・コミュニケーション」の3つのコミュニケーションである。このようなコミュニケーション・スキルをもっているリーダーによってチーム成果が大きく変わるということである。

上述したとおり、個人商店的活動が中心のチームメンバーを有機的につなぐ事は、ソーシャル・キャピタルを機能させるために必須である。その方策として情報共有の在り方がさらに強調されていた：

「...今は市場自体が低市場なので、たたいてもたたいても売り上げは上がらないわけです。だから横の情報共有というところで、うちは大都市などではまだ部ごとに分かれています、地方の支店などはそういう壁を今どんどん取っています。部門が違うので、お客さんにうちの人間が複数行っていた時代もあったのですが、そういうのも全部やめて、市場情報やお客さんの情報をどんどん風通し良くするようにしています。そうしないと新しい知恵もアイデアも出てこないですし、逆にそうすることでこんな商品もあったんだとか、お客さんもすごく喜ぶので... その横串を刺して... 実はA君とB君が同じような先に行っていたということが意外とあったりするので、そういうところでもっと共有して...」。

④信頼

B氏から「信頼」という言葉は発せられなかった。そこで、本調査者から信頼を育むために必要なことについて尋ねた。それに対しては、一人ひとりが役割をもち、責任を果たすことという回答であった。また、リーダーが矢面に立って、責任を追うということという発言もあった。これらは、A社A氏と同じ回答だと考えていいだろう。サポート体制の必要性も指摘した。

⑤制度

社内の諸制度とソーシャル・キャピタルの形成と機能の関係についてもいくつか質問した。まず、ジ

ジョブ・ローテーションに関しては、人間関係のネットワークを広げるためにこの制度を運用する(Baker、2000)というような発想はこれまでなかったということである。ソーシャル・キャピタルを人工的に創出するための制度利用という発想は、自然的ソーシャル・キャピタルの存在と活用に慣れてきたB社では、でてこないのである。教育に関しては、営業スキル目的ではなく、人間関係を築いたり、チーム力を高めるための研修は増えているということである。報酬に関する制度としては、年2回ボーナスに反映される個人報酬とグループ報酬が5割ずつの割合で設定されている。これは個を生かしながら、ソーシャル・キャピタルを生み出す自己管理型チームの報酬配分(山口、2005)として理想的だと思われる。

<ソーシャル・キャピタルの効果と機能>

現在のところ、昔ながらの自然的ソーシャル・キャピタルは肯定的に機能している様子で、離職率は低く、平均勤続年数は高い会社だということである。

(3) C社C氏

①チーム

C社は、営業に関してはチーム制をとっているが、C氏の所属する課は、職能組織である。C氏は勤続30年の管理職であり、C氏関わっている部下は3つの課にまたがっており、総勢20名くらいである。所属の部のもとに5つの課があり、C氏は3つの課を担当している。A社A氏同様、成果主義以前の日本の経営の全盛期から、バブル時期、成果主義時代、そして現在と、さまざまな時代を経験してきた世代である。

②人間関係

C氏は、日本の会社における人間関係の変化を以下のように表現した：

「そうですね、自分の経験から言うとやはり入社した当時は上司や先輩の背中を見て仕事をする。また上も口を出すという言葉は悪いですが、いろいろな指導をするというか、プライベートも含めていろいろな付き合いの中でいろいろな仕事を覚えていくということが非常に多かったです。それがだんだん個人のいろいろな価値観などで、仕事を勝手にやっているわけではありませんが、やはり生活は自由になっていき、そういう関係性は徐々に薄れてきたということは非常に感じます。」

「...同じ仕事を複数の人間でやるような業務が多かったような気がします...それが今はどちらかというと仕事自体が細分化されて個々人が担当しているという感じがします。そういう意味で仕事をする上での関係性というものが薄れているのかなと。当然、複数の同じ仕事をやればそこでいろいろ話し合ったりしながら仕事をするけれども、今は極端な話、そういうことをしなくてもそれぞれの担当がやって最終的にそれが一つのものになるという。確かにそういう感じは受けます。」

この2つの発言には、A社A氏の発言と類似点が多い。会社の中の人間関係の在り方の変遷とその機能を如実に物語っている。1つ目の言葉には、かつての日本企業における自然的ソーシャル・キャピタルの存在と現在の喪失状況が確認できる。一方、2つ目の発言では、かつての人間関係力の肯定的側面を語っているが、「重複」を生み出す可能性があることも示唆されている。そうであれば、人工的および戦略的ソーシャル・キャピタルと比較して、チーム活動の効率性において劣り、ネットワークの重複によるムダは否めない。つまり、現在は戦略的ソーシャル・キャピタルが形成されているわけではなく、人間関係の力が有機的に連結しているというわけでもない。

③コミュニケーション

C氏はコミュニケーションの重要性を以下のように述べた。

「...たとえば人が休んだり退職したりというところでもうまく機能していた。組織としての機能を継続できました。今は非常に効率的に動いているけれども、最低限の関係性の中でしか仕事をしていない。もっとそこにコミュニケーションがあればプラスアルファが生まれる可能性は十分あるなと思います。」

ここでは、かつての仕事における人と人との繋がりが強調されており、現在の仕事の個人主義化が単に $1+1=2$ にすぎないという現状との対比を示す例となっている。そして、かつての人間関係のつながりが相互扶助的に機能していたことの良さと、ばらばらで最終的につながられているという現状が「コミュニケーション」の機能によって、2プラスアルファの効果が生まれる可能性を示唆するものである。相互扶助などの互酬性は、ソーシャル・キャピタルの構成要素の一つである(Putman, 1995)。そして、コミュニケーションは、自然的ソーシャル・キャピタルの豊富な時代にはみられなかった現在の非常に効率的な業務体系の中に、現代では無味乾燥になった人間関係を組織の力・資本として有機的につなぐ役割をはたすものである。

C氏は、コミュニケーションの機能は情報共有促進で、それを可能にするのがリーダーの新しい役割という認識を示した上で、以下のように述べた：

「情報をうまくやり取りしてそこでうまく兼ね合いをつけるかというのが、リーダーの役割として大きい。昔はそうではなく、集団をどう取りまとめるかという部分だった。今もそれはゼロではないと思いますが、そういう意味でリーダーの役割が変わってきているというように思います」

この発言も、A社A氏の発言と同様である。このように、コミュニケーションは、コーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成にも、機能にも重要な役割を果たしていることは間違いない。

④信頼

信頼関係の形成に関しては、以下の発言があった：

「個人の話になるとやはりどれだけ誠実に仕事をするか。逆に言うとその仕事ぶりを周りが信頼するということだと思います。ですからそのためには逆に言うと、個人個人がどれだけ誠実に仕事をしているか。これはその仕事が高度だとか高度でないという話ではなくて、やはりどれだけ努力して仕事をしているかということなのかなと思います」

そして、信頼が築かれることによる効果は、以下のとおりである：

「リーダーがチェックしなくてもいい。要は部下がやることを信頼というかそのまま成果として持っていけるという効率化にはなるのかなと思います... やはり信頼できないとやったものをチェックしたり、信頼を担保しなくてはいけませんから、そういう意味で仕事がスムーズに行くか行かないということにつながる」

これが先述したソーシャル・キャピタルによる取引コスト軽減の効果である。

⑤制度

人間関係を有機的につなげる方策・制度としては、教育制度として、課ごとの勉強会を行っている。これは、およそ月 1 回くらいで、業務担当者が講師となっている。これは情報共有に役立つとのことである。また、管理者教育も行っており、そのなかでコミュニケーションをどううまくとるかということの研修も含まれている。インセンティブ制度のうち、表彰は、個人に対して与えられるのではなく、チームやワーク・グループに対して与えられている。複数担当制があり、これは情報共有とサポート体制づくりに役立っている。

<ソーシャル・キャピタルの効果と機能>

人間関係がうまくリンクされているチームやワーク・グループの違い、つまりソーシャル・キャピタルが機能しているチームとそうでないチームの違いは、個人レベルではモチベーション、メンバー間の相互理解、そして、組織レベルでは、取引コストの違いに差がでてくるということであった。

(4) C 社 D 氏

D 氏は C 氏と同じ会社の社員である。勤続 25 年の管理職である。5 人で構成するワーク・グループ（部署）のリーダーである。C 氏には、組織全体を俯瞰的に話してもらったが、D 氏には、自己がリーダーであるチームのソーシャル・キャピタルに関して話してもらった。

①チーム

チームメンバーの役割分担に関しては、組織としては、昔は 3 人くらいのグループに与えていた業務を今は、誰々さんというふうに個人に与える傾向があるという。しかし、D 氏のチームでは、1 つの課題・仕事に対して 1 人でできるところを、あえて 2 人体制で行っているということであった。それはなぜかという問いに以下のような回答があった：

「当然、効率などを考えますと 1 人で進めるほうが良いような部分もありますが、やはりお互いの仕事を分かっているかどうかもどうしても広がりが出てこないということがまずあります。また今後のローテーションなどを考えたときに、万が一もし休んだらどうしようという危機感もあります。そういったことも考慮して無理やり「これは 2 人で進めてね」ということで進めています」。

これは、結果的に、ソーシャル・キャピタル創出の工夫の一つになっている。また、効率の問題で、5 人で一つの課題に取り組むことはしないものの、月 2、3 回行なう課の全体ミーティングで、情報共有を行うようにしているとのことである。

②人間関係

かつては会社規模が小さかったこともあり、インフォーマルな人間関係がかなりあったということである。たとえば、定期的な社内レクリエーションや社内サークル活動、そして、月 4、5 回の「飲み会」などである。人間関係が仕事以外の場面で深まっていたという認識がある。その時代に比べ、現在は、まず規模が 3 倍くらいになっていることで、インフォーマルな付き合いが減ってしまい、業務時間内でのインタラクションに関係を持つ場と時間がかぎられてきた。そのうえ、業務においても、パソコンの導入が進み、電子メールなど社内インフラが発展し、以前ほど頻繁に対面的なコミュニケーションの必要性がなくなった。そのような状況から、組織の人間関係のつながりに関しては、相当に「薄く」なっているという意見であった。質の問題もあるが、少なくとも自然的ソーシャル・キャピタルは、人間関係のつながりと相互作用なくしては組織内に発展しないのであるから、根本的な環境の変化は自然的ソーシャル・キャピタルの促進には致命的となり、いまや、人工的ソーシャル・キャピタルの創出が必須となっているのである。

③コミュニケーションと④信頼

多様性の尊重は、コミュニケーションに現れるようだ。D 氏は以下のような自己体験を述べた：

「私と部下の中でも、やはりこちらの思いや今までの経験だけで「いや、それは違うだろう」とか、やはり一方的な押し付けというのは信頼関係を壊すというか、相手も反発をしてくる。「そもそも話を聞いてくれないじゃないか」というようなことを言われたことは一時ありました」。

多様な「声」を聞くコミュニケーションは、ソーシャル・キャピタルの基本的構成概念である「信頼」の構築に必須であることがわかる。信頼の形成に関しては、D氏はさらに以下のように述べている：

「... 一人ひとり別の仕事をやっている部分ではないということの延長でみますと、仕事をやる時には基本的には1人なのかもしれませんがそういったところをある程度定期的に同じ場でお互いに意見を言い合う、確認し合う。それでこういう考え方でこうなのだとか、そういったところは結構、管理するときは全体でやる場面が多いですから、相手が何を考えているかが分かるとか相互理解というものはあって、そういったことが信頼に結びついているのかなと。一つはそういうことが影響しているかとは思いますが... 相手がどういう考え方を持って、相手がある程度認め合うではないですが、この人はこういうような基本スタンスなんだというところを理解し合うことで、みんなが全部自分と同じ考えではなくて押し付けるのではなくてお互いがお互いを尊重しようということです」。

この言葉にも、多様性の尊重と相互理解の重要性が示唆されている。チーム内あるいは組織内ソーシャル・キャピタル形成の必須の条件と言えよう。

また、信頼が形成されると、コミュニケーションが促進されるという：

「たとえばこのテーマはAさん、Bさんとやっているところで信頼関係が出来上がっているとそのメンバーではないのに「こうしたらいいのでは」というサジェスションというものが出来上がってきます。まずそれが顕著に出てくると思います。それは担当ではないが「でもこういったこともあれなんじゃないの」というところで、そういった意見が出てくるかなと思います」。

「信頼感が出てくると相談が増えますね。メンバーからのいろいろな相談が... 『こういうふうに出てきて、こういうふうになろうと思っているんだけどいいですかね、どうですか』というような相談ケースが増えてくるかなと思います... そういうものがなくてやってしまってからだと他から『こんなのが出てきてどうなっているのか』と来るとは思いますが、それがなくなるのではないかなと思います」。

これは、まさに信頼と相互扶助の関係が描かれており、ソーシャル・キャピタルが機能している状況といえるだろう。このように、コミュニケーションと信頼は、ソーシャル・キャピタル形成に相互作用的に機能している。

⑤制度

ソーシャル・キャピタル形成のための制度ということに関しては、ジョブ・ローテーションの制度をつくり、機能させることが課題の一つということであった。研修・教育に関しては、コミュニケーション力を重視しているとのことである。チーム力を育てる報酬の制度の一つとして、全国対象のチーム表彰の制度に関しては、業績の高い個人からの不公平・不公正感の声は避けられないという。個人にではなくチーム全体に対して報酬を与えることは、チームの結束や団結に肯定的な影響を与え、報酬の平等分配は利益をメンバー間で共有することであるから、一見、ソーシャル・キャピタルの一構成概念である互酬性を満たしているように思える。しかし、もしいつも同じ特定の成績優秀者が他者の損失のカバーやチームの生産性の平均を上げているならば、それは互酬的とはいえない。もし、ある時は自分が、またある時は他のメンバーが、相互の失敗をカバーしたり、相互の利益を増やしてくれるような状況であれば、それは互酬的であると言える。

<ソーシャル・キャピタルの効果と機能>

ソーシャル・キャピタルの基本概念の一つであるチームのサポート（相互扶助）体制ができると、たとえば、一人が何らかの事情（たとえば病気など）でプロジェクト参加できない場合などは、D氏（リーダー）による、仕事配分の調整、優先順位の調整などで、十分穴埋めする体制ができるし、実際、現在できているということである。リーダーのコーディネーションにより、チームメンバーの士気も落ちずに保たれているとのことである。また、信頼関係ができると、メンタルヘルス問題と評価の納得感に肯定的な影響があるとの指摘があった。

(3) E社E氏

①チーム

チーム内の人間関係力やソーシャル・キャピタルという本研究の視点から言えば、E社は、これまでの3社と比較して、非常にユニークで、異質な特色を持っている。まず、E氏が所属する部署で、E氏が普段かかわりを持っているのは、1人だけという回答を得た。その一人は、すなわちE氏の上司である。これは同部署内では、E氏は他の同僚とはほとんど「協働」していないことを意味する。E氏だけが特殊ではないとのことで、E社では、ほぼ全員がそのような状況で日常業務を行っているということである。したがって、チームおよびワーク・グループ形態は皆無ということであった。また、各自のプロフェッショナル意識も強く、インフォーマルな付き合いもほとんどないのが社風ということである。

②人間関係

E社において、人間関係の力が必要とされ、発揮されるのは、何かトラブルが起きたときとまったく自分がわからない仕事に当たったときであるという。そのようなときには、以下のように他の組織メンバーとの関係が機能する：

「トラブルの場合は迅速に処理したいので、その迅速さのレベルを上げたいからかなり他の人の助けが必要になります.... たとえばですけれども物流業で明日までに着かなければいけないものの発送を忘れてしまって、当日になってしまった。今日の夕方に着かないと課徴金というか契約違反になる。どうしようというときに、内部で今日使える運送屋を知らないかということをみんなに聞くわけです.... そうすると 8 人いれば自分 1 人のネットワークの 8 倍になるので見つかる可能性がすごく高くなります.... もう乗数効果なのです。運送屋の運送屋にまた聞くので、運送屋のネットワークもすごいので。」

確かにこれは多機能チームの状況に似ている。ただし、チーム内の信頼や互酬性や規範などの関係的・認知的なソーシャル・キャピタルではなく、もう一つの視点である構造的ソーシャル・キャピタルの活用といえるだろう。この点からも、上記までの 3 つの会社とはその特徴を異にしている。しかし、組織全体を一つのチームと考えると、徹底した個別の役割分担があり、必要なときには知識や情報が連続的に繋がるような状況は組織内における「弱い紐帯の強さ」(Granovetter, 1973) が機能しているとも考えられる。

③コミュニケーション

上記②の役割分担を繋ぐ役割、すなわち、リエゾンの存在であり、Burt (1992) の言う、「構造の穴」(structural hole) を埋める役割をするのが、営業担当者のものである。たとえば、顧客から注文や要望があるとき、それを設計・デザインの担当者に伝える。設計・デザインの部門とそれを受けて作る製造部門とが一緒にミーティングを持ち情報共有して製品を完成させるのではなく、E 社では、その情報の伝達を営業部門の社員、つまり、顧客と直接コミュニケーションをした人が「つなぐ」のである。しかし、やはり問題もあり、情報共有が十分でなく、誤解が生ずることもあるという。また、現在は、資本としての人間関係力、すなわち、 $1+1=2+\alpha$ という、組織内ソーシャル・キャピタルは創出されていないということである。さらに、みなが個人商店的であり、フラットな組織なので、管理するリーダーが不在という話であった。規模が小さいからできているということである。

④信頼と自由裁量

信頼の形成も個人の問題に帰属するようであり、個人への信頼があれば、仕事を任せられ、裁量権も非常に大きくなる。しかし、信頼されるまでは、社員に対するコントロールの程度が高い。個人への信頼形成は、社内での「評判」によって作られるとのことである。

⑤制度

報酬に関しても、チーム力を強調するものではない。つまり部署(ワーク・グループ)全体を対象とする報酬というものはないのである。一方で、成果主義的報酬もまったくなく、全員平等の職能資格的

なものである。たとえば、営業マンに対してもノルマというものはなく、そういう意味では、情報の囲い込みとか、機会主義も起こりにくいといえる。

意思決定は、社員のコンセンサスに基づかない。トップダウンである。

プロフェッショナルの職人集団であるだけに、研修・教育の制度もほとんど行われていないとのことである。自己の研鑽によるところが大きい。

＜ソーシャル・キャピタルの効果と機能＞

以上のように、E社においては、コーポレート・ソーシャル・キャピタルの必要性は認知されておらず、それを形成させるような人事制度や戦略を目指していない。それは、社員がプロフェッショナルであること、それゆえ、彼らのモチベーションは仕事へのアイデンティティの強さによりそれなりに高く保たれているということ、組織規模が小さく、安定した取引先があることによるものである。しかし、E氏は、新しいことを起こしにくいことは欠点であるという個人的見解を述べてはいた。

E社では、信頼に基づくメンバー間の結束や人間関係力によって生まれる資本である認知的・関係的なコーポレート・ソーシャル・キャピタルは発展していないが、組織内・外の創発的ネットワークは有しており、実際に活用されている。社内・外のネットワークにほとんど重複がなく、効率的、無駄がないのも特徴である。ただ、そのネットワークも各個人が独自に持っているもので、会社ないしはワーク・グループ全体で共有・蓄積されているものではない。また、チーム的な要素とメンバー間の連携が普段はないので、社内のネットワークが生み出す資本を蓄積しにくいという面は否めない。

5. 研究1のまとめ

5人の聞き取り調査による質的データの分析結果を総括しておく。

まず、A社およびC社の3人の話では、かつてあった「自然的な」、「加工されていない」コーポレート・ソーシャル・キャピタルが、喪失されつつある事実を確認した。このタイプのソーシャル・キャピタルは日本の社会的、文化的な特徴に基づく和と調和を重んじる人間関係力という種類のもので、いわゆる悪平等や没個人という弊害があるものの、確かに組織生活の各方面でグループ・ワークを機能させてきた。その点では、Aquino & Serva (2005) が強調するソーシャル・キャピタル形成のためのインフォーマルな相互作用が減じているわけである。そのような状況にあって、現在は、戦略的に活用すべく、いわゆる「人工的」なコーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成が必要になってきている。この概念は、米国で発展、応用されてきたものであり、個人主義的な要素を含むチーム・ワークといえよう。B氏は、B社では自然的なソーシャル・キャピタルはまだ維持されているとしたものの、業務が個人商店的なところもあり、やはり横の連携をつなぐ情報共有の手段が必要なことを認識していた。これらの情報から、チームあるいはワーク・グループを基本とした業務形態の中で、コーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成のためには、まずコミュニケーションが必要であることがわかった。

さらにコーポレート・ソーシャル・キャピタルを発展させるためには、ワーク・グループあるいはチ

ームにおける信頼関係が必須であり、リーダーの役割が重要であることは、A、B、C3社4名の情報からほぼ確実である。信頼の重要性は、Cohen & Prusak (2001) の指摘と一致している。信頼という意味の認知的・関係的ソーシャル・キャピタルに関しては日本企業において維持されているといえよう。それを形成するための、それを意識した制度はほとんどなかったが、3社とも教育・研修制度では、人間力とかコミュニケーション力に重点を置いているということで、一部はソーシャル・キャピタル形成に関わる部分が散見された。チームでソーシャル・キャピタルを発展させるためのフォーマルおよびインフォーマル・コミュニケーションの重要性はB氏が述べていたが、これも Aquino & Serva (2005) の主張のとおりである。

また、日本の企業の多くは、入社後の最初の数か月に研修を行い、その後、適切な部署に配属という場合が多いようであるが、ソーシャル・キャピタルを育むコミュニケーションや人間関係の研修に関しては、Higgins & Nohria (1999) がいうように、入社後数年たってからの方が有効なようである。

人間関係力、すなわち、本研究ではコーポレート・ソーシャル・キャピタルのことであるが、それが、チームプロジェクトの成功やグループの生産性、そして、チームあるいはグループメンバーの組織行動やQWLに肯定的影響を与えていることも確認できた。ただし、繰り返し述べるように、まだ戦略的なソーシャル・キャピタルの形成がなされていないので、その機能に関しては、日本的な自然のソーシャル・キャピタルの機能に関してしか情報を得ることができなかったのも事実である。C社D氏はチームのメンバーの異なる考え方や意見、すなわち多様性を尊重することに気を使っていた。これは、ソーシャル・キャピタルが形成されていれば、その多様性がかえって有効になるという Evans & Carson (2005) の主張に基づけば、重要なことである。特に多様性が尊重される自己管理型チームでは、ソーシャル・キャピタルの形成により、またその多様性の強みが発揮される。A社やC社のソーシャル・キャピタルの創造と発展は、現在、過渡期にあると思われる。すなわち、日本的で重複が多く、凝集性の高いネットワークで形成されるソーシャル・キャピタルが一度弱まり、次の段階として多様な個と個が連結する前の段階にあるように思える。

一方、E社E氏とのインタビューにより、業種や組織によっては、認知的・関係的視点が中心となるコーポレート・ソーシャル・キャピタルを必要とせず、構造的視点からの創発的ネットワークのソーシャル・キャピタルを活かしている企業も日本に存在することがわかった。それは、日本の社会・文化的特徴を考えると、新鮮な発見であった。E社では、日本的な自然のソーシャル・キャピタルがほとんど形成されておらず（必要ないという意味で）、そういう意味ではきわめて重複の少ない（というよりも、むしろ全く重複のない）組織内および組織外ネットワークが形成されていた。この点では、Oh, Chun, & Rabianca (2004) の指摘するグループ内でネットワークが完結することの閉鎖性の弊害を打破できる可能性が見える。E社の社員個人がもつ社外のネットワーク（E氏の話では、運送会社のネットワークの例があった）も危機的な状況が起きたときは、有効に機能することがある。これは、Doreian (1999) や Podolny & Pfeffer (2001) のソーシャル・キャピタルの機能と似ている。ただし、そのネットワークの普段の調整はほとんどなく、現在のところ、無駄もないが資本としての社会関係も創出しえていないと言えるかも

しれない。E氏が現状では組織変革や新しい試みは難しいと述べていたが、これは Greve & Salaff (2001) の主張と一致する。E社は、次の段階では、多様な個の連携をチーム内で常態化し、社会関係の資本として蓄積する必要があるだろう。

V. 研究2

研究1では、インタビューによる質的調査により、日本における企業のソーシャル・キャピタルの現状、その形成のために必要なものの有無、そして、その機能の実態を把握した。本研究では、質的調査と並行して、質問票による量的調査を行った。研究2では、その量的調査のデータを紹介する。ただし、質的調査の内容を補足することを目的としているため、また、仮説検証型の研究ではなく、探索的な研究でもあるため、主として記述統計を紹介するにとどめる。

記述統計の内容は、日本の企業では、現在、どのようなワーク・チームが多く存在しているのか、そして、企業従業員が働くチームあるいはワーク・グループのソーシャル・キャピタルの機能の一側面であるメンバーの協力・サポート行動・関係はどのようなものなのかを概観する。

1. 方法

(1) データと回答者の特徴

2008年11月～2009年1月、量的調査のための質問票を完成させた。データの収集に関しては、データ収集の企業に1月の月上旬に依頼し、1月中旬にWEBにて収集した。回答依頼数1719名、回答数559(回収率(32.5%)、うち有効回答は536であった。

回答者の人口統計的(デモグラフィック)データは表3-a～hのとおりである。

このデモグラフィックデータの中で、個人のソーシャル・キャピタルに直接関係があるのは、「転職回数」である。回答者の約7割は転職経験があった。日本人の終身雇用への標榜はすでに過去のものである。Granovetter(1974)が調査した転職行動と個人のもつ弱い紐帯のネットワークの関係に従えば、個人のソーシャル・キャピタルの豊富と転職経験が少なからず関係していると考えられる。多様な「知り合い」の数が増えるほど、そして、そういった自分の多様な知り合い同士がネットワーク内に重複していないほど、ネットワークの密度が小さく、ネットワークのサイズ(ソーシャル・キャピタルの構造的側面)からいえば、創発的ソーシャル・キャピタルが豊かであるということになる。そう考えると、現代の日本人労働者は、終身雇用が普通であった時代と比べると、創発的なソーシャル・キャピタルは豊かになっていると言えるかもしれない。あるいは、また帰属意識や人間関係が希薄になっただけかもしれない。また、組織の結束や信頼という概念とは相矛盾する行動をとっていることにもなる。転職によって豊かになった、個人にとって利益のある構造的ソーシャル・キャピタルを、組織に利益をもたらすネットワークとして活用ができれば、それは前述のDoreian(1999)やOh, Chun, & Rabianca(2004)が報告しているような状況が生まれるだろう。

表 3-a 性別

	度数	%
男	257	47.9
女	279	52.1
TOTAL	536	100.0

表 3-b 年齢

	度数	%
18-25 歳	35	6.5
26-35 歳	126	23.5
36-45 歳	110	20.5
46-55 歳	135	25.2
56-65 歳	121	22.6
66 歳以上	9	1.7
TOTAL	536	100.0

表 3-c 企業アフィリエーション

	度数	%
日本企業	501	93.5
外資系企業	35	6.5
TOTAL	536	100.0

表 3-d 製造業・非製造業内訳

	度数	%
製造業	161	30.0
非製造業	375	70.0
TOTAL	536	100.0

表 3-e 所属事業所規模

	度数	%
50 人以下	234	43.7
51~100 人	47	8.8
101~300 人	89	16.6
301~1000 人	58	10.8
1001 人以上	108	20.1
TOTAL	536	100.0

表 3-f 役職

	度数	%
部長以上	96	17.9
課長レベル	47	8.8
係長レベル	57	10.6
監督レベル	13	2.4
役職なし	297	55.4
その他	26	4.9
TOTAL	536	100.0

表 3-g 勤続年数

	度数	%
5 年以下	236	44.0
6~10 年	110	20.5
11~15 年	48	9.0
16~20 年	45	8.4
21~25 年	35	6.5
26~30 年	25	4.7
31~35 年	16	3.0
36~40 年	14	2.6
41 年以上	7	1.3
TOTAL	536	100.0

表 3-h 転職経験（回数）

	度数	%
0 回	163	30.4
1 回	117	21.8
2 回	78	14.6
3 回	80	14.9
4 回	37	6.9
5 回以上	61	11.4
TOTAL	536	100.0

(2) 質問項目

本研究に関する質問項目は、(1) の属性の質問をのぞけば大問 2 問である。大問の 1 は、働いているチームあるいはワーク・グループの形態についてであった。以下の 4 つ選択肢のなかから、1 つ選んでもらった。

- ①会社の特定の部署（販売、生産、マーケティング、人事など）で仕事をしており、特定のチームには所属していない。
- ②所属部署から、一定期間、特定の仕事を遂行するために任命された、独立プロジェクト・チームの一員として仕事をしている。
- ③特別な目的（品質管理サークル [QCC] など）のために、時々会合を持つ部署間または部署内チームの一員として働いている。
- ④独自の部署として職務活動を行う自己管理型ワーク・チームの一員として働いている。

大問の 2 は、協力・サポートに関する質問である。Grootaer, Narayan, Jones, & Woolcock (2004) の質問項目の一部を採用した。所属しているワーク・グループあるいはチームで、以下の 3 項目の行動が起こる可能性について、1（ほとんどない）～5（おおいいにある）の 5 件法で尋ねた。

- ①特定の職務と一緒に取り組んでいるワーク・グループあるいはチームのメンバーが、それに参加しない人を批判する。
- ②深刻な問題に直面したとき、ワーク・グループあるいはチームのメンバーは、皆で協力して解決しようとする。
- ③ワーク・グループあるいはチームのだれかに不幸（病気や家族の死）が起こったとき、他のメンバーは、皆で一緒にその人を助ける。

2. データの記述統計

表 4 のとおり、日本では主たる日常業務の形態は、部・課のワーク・グループが約 7 割を占め、圧倒的に多い。しかし、自己管理型チームでの業務を中心に行っている従業員も 2 割強いた。後者に関しては、予想より多い比率である。

表 4. 所属ワーク・グループあるいはチームの種類

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
通常部署グループ	370	69.0	69.0	69.0
プロジェクトチーム	40	7.5	7.5	76.5
パラレルチーム	13	2.4	2.4	78.9
自己管理型チーム	113	21.1	21.1	100.0
合計	536	100.0	100.0	

ソーシャル・キャピタルの機能を反映する概念のうち、チーム活動参加傾向、チーム内サポート行動・関係、協力関係に関する記述統計を示し、全体的にデータを概観してみる。

まず、(1)「特定の職務と一緒に取り組んでいるワーク・グループあるいはチームのメンバーが、それに参加しない人を批判する」ということに関しては、平均値が 2.79 ($SD=1.13$) であった。(2)「深刻な問題に直面したとき、ワーク・グループあるいはチームのメンバーは、皆で協力して解決しようとする」に関しては、平均値が 3.74 ($SD=1.06$) である。そして、(3)「ワーク・グループあるいはチームのどれかに不幸（病気や家族の死）が起こったとき、他のメンバーは、皆で一緒にその人を助ける」に関しては、平均値が 3.91 ($SD=1.03$) であった。平均値だけから見てみると、援助・サポート（質問項目 (2) と (3)）と比較して、ピアプレッシャー（質問項目 (1)）は強くない。日本のチームあるいはワーク・グループにおいては、互助的ソーシャル・キャピタルは十分に形成されている、あるいは機能しているようである。

では、表 2 の異なるチームあるいはワーク・グループ間では、この 3 つのソーシャル・キャピタルの機能はどのように異なっているのだろうか。クロス表の集計と平均値を提示する。表 2 に提示した 4 つの異なる種類のチームあるいはワーク・グループのうち、部署ワーク・グループと自己管理型チームのデータのみ利用する。したがって、それ以外の 53 名のデータは利用しない。ソーシャル・キャピタルを反映する 3 つの変数も探索的因子分析を行わず、下位尺度得点を作成しない。ただし、ソーシャル・キャピタル 3 項目の 5 件法の尺度 1～5 に関しては、1 と 2 を 1、そして 4 と 5 を 3 というようにそれぞれ統合し、3 段階に変換し、クロス集計（カイ二乗検定を含む）をした（表 5～表 7）。また、部署単位ワーク・グループと自己管理型ワーク・チームの 2 グループの協力・サポートスコアを比較（ t -test のみ行った）した。表 8 と図 1～3 に示す。

表 5. チーム形態と「チーム・ワーク参加しない人への批判」のクロス表

	ワーク・グループ2分類		合計
	部署単位ワーク・グループ	自己管理型チーム	
1 ほとんどない+少しある	157	44	201
2 中くらい	97	31	128
3 かなりある+大いにある	116	38	154
合計	370	113	483

表 6. チーム形態と「問題に直面したとき皆で協力」のクロス表

	部署単位ワーク・グループ	自己管理型チーム	
1 ほとんどない+少しある	47	11	58
2 中くらい	97	26	123
3 かなりある+大いにある	226	76	302
合計	370	113	483

表 7. チーム形態と「不幸に直面したメンバーを助ける」のクロス表

	部署単位ワーク・グループ	自己管理型チーム
1 ほとんどない+少しある	34	8
2 中くらい	78	23
3 かなりある+大いにある	258	82
合計	370	113

表 8. チーム形態と協力・サポートスコアの平均値

協力・サポート内容	ワーク・グループ2分類	N	平均値	標準偏差
職務参加しない人批判	部署単位ワーク・グループ	370	2.79	1.14
	自己管理型チーム	113	2.84	1.14
問題発生時皆で協力解決	部署単位ワーク・グループ	370	3.72	1.08
	自己管理型チーム	113	3.82	1.03
メンバーの不幸時一緒に助ける	部署単位ワーク・グループ	370	3.91	1.03
	自己管理型チーム	113	4.01	1.00

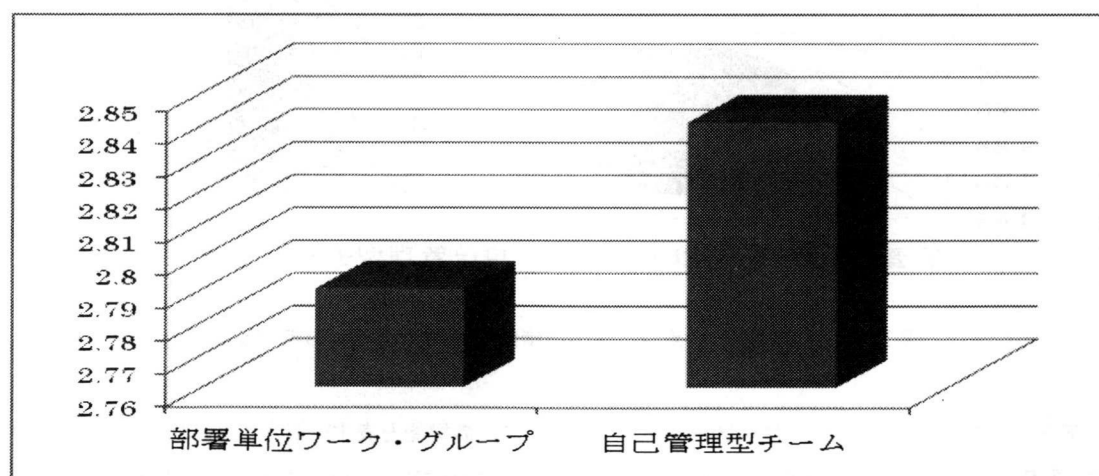


図 1. チーム形態と職務参加しない人批判の平均値の関係

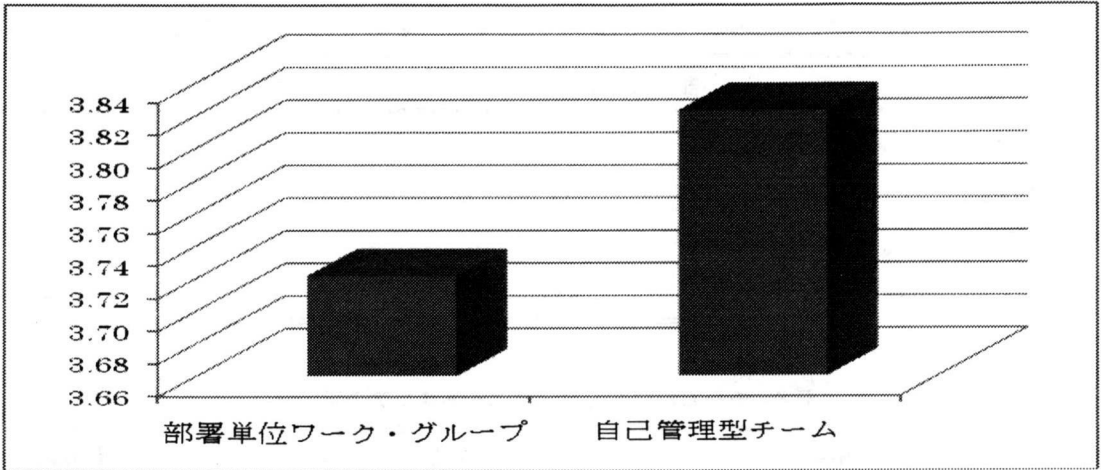


図2. チーム形態と「問題発生時皆で協力解決」の平均値の関係

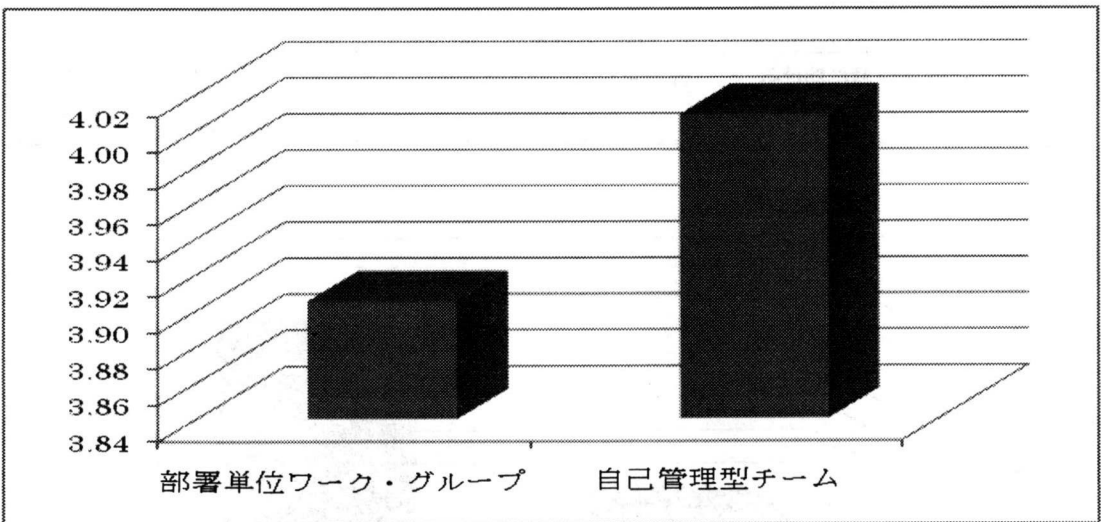


図3. チーム形態と「メンバーの不幸時一緒に助ける」の平均値の関係

表5～8および図1～3のとおりソーシャル・キャピタルの機能を表す一概念である協力・サポート行動・関係は、2つのチーム形態間で差はなかった（クロス集計では、カイ二乗値に、平均値では、*t*-testでまったく有意な関係が見られなかった）。

3. 研究2のまとめ

質問票調査では、日本の企業におけるソーシャル・キャピタルの機能の実態を、チームあるいはワーク・グループ内の協働やサポート関係に限定して、把握しようとした。

問題発生時に団結しよう、協力しようという姿勢やメンバーに不運や不幸なことがあったときはサポ

ートするという態度は、相対的に高めの数値（平均値）を示した。これは、日本人の文化的特徴でもあり、本研究でいう、自然的ソーシャル・キャピタルが弱まってはきているものの、維持されていることを意味している。一方、職務に参加しないチームメンバーや同僚を批判することに関しては、平均値は高くなかった。これも和や調和を重要視する日本人の特徴といえよう。ただし、自己管理型チームのメンバーに対しては、基本的には、「平等」ではなく「公平」な扱いが適切であるから、メンバーが公平に職務を担わないと、チームは機能しない。また、先行研究の節で説明したとおり、コーポレート・ソーシャル・キャピタルは多様性を重視し、それを連携させることが重要であるから、調和の維持を重要視するあまり、協力的でないメンバーを批判しないということは、ソーシャル・キャピタルの形成と機能のためには必ずしも肯定的だとは言えない。むしろ、公平性を尊重し、リーダーはあまり協力的でないメンバーの参加を促す必要がある。したがって、研究2の質問票調査のデータも、研究1のインタビュー調査の結果と同様、日本企業においては、日本的（自然的）ソーシャル・キャピタルは、ある程度形成・維持され、機能しているが、戦略的なコーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成はまだなされていないと言える。

自己管理型チームという単位で仕事をする従業員と部署単位ワーク・グループで働く従業員との間に、積極的にチーム・ワークに参加しないメンバーへの批判も、問題発生時の協力解決も、メンバーの不幸時のサポートというソーシャル・キャピタルの機能にも、統計的にはまったく差がないことがわかった。戦略的なコーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成がなされていないのだから当然である。すなわち、日本文化の特徴である自然の人間関係の強調と重視は、チームの形態が変わっても、あまり変化していないということであろう。逆にいえば、この結果は、今後自己管理型チームを機能させるためには、これまでのようにチームの凝集性を強調するだけでなく、異質性・多様性を連結させて資本を創出するようなコーポレート・ソーシャル・キャピタルの形成と機能が必要であることを示唆している。また、そのような凝集性が強調されない創発的なコーポレート・ソーシャル・キャピタルも、凝集性よりも多様性を強調する自己管理型チームでこそ活かされるという可能性を示した。

V. 本研究のまとめと今後の課題

研究1のインタビューによる質的データと研究2の量的データの記述統計およびクロス集計のカイ二乗検定とt-テストによるグループ比較の分析結果で共通していた点がある。それは、ワーク・チームの自律性とソーシャル・キャピタルが結びつけて考えられていないという点である。E社E氏のみが全体で3回ほど言及したが、重要な発言としては、信頼と個人への自由裁量権の関係の1か所だけであった。また、自然的人間関係が希薄になってきているのに、人工的なキャピタルとしてのソーシャル・キャピタルの形成もなされているわけではないことが、質的と量的両方の調査結果から示唆されている。現在は自然的ソーシャル・キャピタルから人工的ソーシャル・キャピタル形成への過渡期と言えるかもしれない。理論的には、ソーシャル・キャピタルの発展と自己管理型チームの発展とは、両者の特徴において

合致するはずであるが、インタビューデータの分析結果でそうならない背景には、量的調査のデータが示すように、日本における自己管理型チームが全体の5分の1にすぎず（それでも予想以上に多いのだが）、チームのない通常部署のワーク・グループが7割を占める現状があると思われる。現在、このような状況が過渡期であるとするならば、ソーシャル・キャピタルの形成と機能は今後も観察していく必要があるだろう。

謝辞

本論文に対して、建設的なコメントをしてくださったお二人のレフリーの方に心よりお礼申し上げます。また、本研究のためにインタビューにご協力くださった5人の方にも感謝申し上げます。

引用文献

- Aquino, K. & Serva, M. A. (2005). Using a dualrole assignment to improve group dynamics and performance: The effects of facilitating social capital in teams. *Journal of Management Education*, 29 (1), 17-38.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (中島豊訳 (2001)『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社)
- Beaudoin, C., E., & Thorson, E. (2006). The social capital of blacks and whites: Differing effects of the mass media in the United States. *Human Communication Research*, 32, 157-177.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In G. R. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University press.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001). In good company: How social capital makes organizations work. Boston, MA: Harvard Business school press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Doreian, P. (1999). Organizational standing as corporate social capital. In R. TH. A. J. Leenders & S. M. Gabbay. *Corporate social capital and liability* (pp. 134-147). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Engeström, Y. (2008). *From team to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. New York: Cambridge University press.
- Evans, W. R., & C. Carson, M. (2005). A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance. *Team Performance Management*, 11 (7/8), 302-324.
- Field, J. (2008). *Social capital* (2nd Ed.). New York: Routledge.
- Gabbay, S. M., & Leenders, R. TH. A. J. (2001). *Social capital in organizations*. Oxford, UK: Elsevier.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 81, 1287-1303.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard university

press.

- Greve, A. , & J. Salaff, W. (2001). The development of corporate social capital in complex innovation processes. In S. M. Gabbay, & R. Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social capital in organizations* (pp.107-134). Kidlington, Oxford, UK:Elsevier.
- Hansen, M. , T. , J. Podolny, N. , & Pfeffer, J. (2001). So many ties, so little time: A task contingency perspective on corporate social capital in organizations. In S. M. Gabbay, & R. Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social capital in organizations* (pp.21-57). Kidlington, Oxford, UK:Elsevier.
- Harrington, B. (2001). Organizational performance and corporate social capital: A contingency model. In S. M. Gabbay, & R. Th. A. J. Leenders (Eds.), *Social capital in organizations* (pp.83-106). Kidlington, Oxford, UK:Elsevier.
- Higgins, M. , & Nohria, N. (1999). The sidekick effect: Mentoring relationships and the development of social capital. In R. TH. A. J. Leenders & S. M. Gabbay. *Corporate social capital and liability* (pp. 161-179). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- 稲葉陽二 (2007) 『ソーシャル・キャピタル: 「信頼の絆」で解く現代経済・社会の諸課題』生産性出版
- 加治佐敬・青木祐二 (2002) . 「ソーシャル・キャピタルの計測手法」国際協力事業団交際協力総合研修所 (編) 『ソーシャル・キャピタルと国際協力: 持続する成果を目指して[総論編]』 (pp. 34-52) 国際協力事業団国際協力総合研修所。
- Leeenders, R. TH. A. J. , & Gabbay, S. M. (1999) *Corporate social capital and liability*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Monge, P. R. , & Contractor, N. S. (2003). *Theories of communication networks*. New York, Oxford university press.
- Nahapiet, J. , & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266
- Oh, H. , Chung, M-H. , Labianca, G (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47 (6), 869-875.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America' s declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1), 65-78.
- Reagans, R. , & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R & D teams. *Organization Science* 12 (4), 502-517.
- 山口生史 (2005) 『成果主義を活かす自己管理型チーム: 人の視点とプロセス視点のマネジメント』生産性出版
- 山住勝広 (2008) 「ネットワークからノットワーキングへ」山住勝広・ユーリア・エンゲストローム (編) 『ノットワーキング (knotworking) : 結び合う人間活動の創造へ』新曜社、pp. 1-57.

付表. 依頼文およびインタビューガイドとその説明

1. テーマ

「ワーク・チームにおけるソーシャル・キャピタルの形成過程とその機能」

ワーク・チームと書いてありますが、通常の部署単位の一般的な「ワーク・グループ」を想定することもできます。組織によって、主体となっている業務単位が異なるので、その枠組みに関しては、聞き取り調査時にうかがい、その場で特定してお話をうかがいたいと思っています。

ソーシャル・キャピタルとは、社会関係資本です。ここでは、企業内ソーシャル・キャピタルということで、組織（チーム、ワーク・グループ）のなかで、組織メンバー個々人の人的資源のみならず、メンバー間の社会関係により資本を生み出す過程を探ることにしています。そして、人的資源を統合して、社会的関係を発展させ、相乗効果を生み出すことにより、組織にとって大きな資本となるはずです。

これらに関する御社あるいはご所属のワーク・グループやチームの状況をお尋ねしたいと思います。

2. 組織にソーシャル・キャピタルを生み出す環境と施策

ソーシャル・キャピタルを生み出しやすいワーク・グループあるいはチームの特徴はなにか、リーダーの役割はなにかということに関するご意見を伺いたいと思っています。

また、ソーシャル・キャピタルを意識しているか否かにかかわらず、それを生み出すことにつながっている制度やビジネスプラクティスや HRM があるのではないかという考えを持っています。あるいは、それを意識してそれを育む施策もあるのではないだろうかということを知りたいと思っています。そのようなことに関してお尋ねしたいと思います。たとえば、ローテーション制度、参加型マネジメント、教育、インセンティブ制度などとの関係に関するご意見を伺いたいと思います。

3. ソーシャル・キャピタルの影響

ソーシャル・キャピタルが組織、チーム、個人にいかなる影響を与える可能性があるかとそれがワーカーやメンバーの QWL〔労働生活の質〕にいかに関係がありそうかなどに関してご意見をいただければと思います。

(やまぐち いくし)